

Combattre l'obsolescence des compétences : Le rôle préventif de l'apprentissage continu

Combating Skills Obsolescence: The preventive Role of Lifelong Learning

Jalila ait soudane, (Enseignant-Chercheur, PES)

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG),
FSJES Agdal, Université Mohammed V de Rabat,*

Sara Moujtahid, (Docteur en sciences de gestion)

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion, (LERSG)
FSJES Agdal, Université Mohammed V de Rabat.*

Adresse de correspondance : Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal
Rabat, MAROC
Tél: +212 537 77 27 32
webmaster@fsjesr.ac.ma.
Sara.moujt@gmail.com

Déclaration de divulgation : Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article Ait soudane , J., & Moujtahid, S. (2021). Combating Skills Obsolescence: The preventive Role of Lifelong Learning. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(1), 258-271. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474547>

DOI: 10.5281/zenodo.4474547

Published online: January 29, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Combattre l'obsolescence des compétences : Le rôle préventif de l'apprentissage continu

Combating Skills Obsolescence: The preventive Role of Lifelong Learning

Résumé

L'obsolescence des compétences est un phénomène que pourrait connaître tout individu durant sa vie professionnelle. Elle est définie par une perte significative et/ou une mise à jour inappropriée des connaissances.

La menace de l'obsolescence des compétences est imminente dans la carrière des personnes qui travaillent dans des domaines de connaissances en évolution rapide. Avec le temps, il est tout à fait normal que les connaissances et compétences qui s'avéraient être pertinentes dans le passé cessent de l'être avec l'avènement de nouvelle façon de faire. En résumé, l'ère informationnelle a des conséquences aussi bien sur l'organisation que sur les individus en emploi. De nouvelles exigences voient le jour. Elles se définissent par l'intégration de nouvelles connaissances pour rester à jour et conserver également un équilibre moral.

L'obsolescence devrait être la préoccupation des professionnels techniques, des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines de toute organisation. Car si elle est négligée, elle peut avoir des conséquences néfastes sur le moral et la carrière de l'individu, et si elle est appréhendée elle lui offre de nouvelles perspectives d'évolution. Or, les études à son sujet demeurent rares.

Mots- clés : Obsolescence, Connaissances, TIC, Compétences, Mise à jour des connaissances

JEL : J24

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

Skill's obsolescence is a phenomenon that people can cope with during their professional life. It is defined as an important loss of a part of their knowledge and/or an inappropriate updating of it.

The threat of professional obsolescence is impending in the careers of those working in rapidly changing fields of knowledge. Over time, it is most likely that knowledge and skills that turned out to be relevant in the past are no longer imminent with the evolution of new ways of doing things. In short, the age of information has an impact on both the organization and employed people. Thus, new requirements should be taken into account; they should keep updating their knowledge in order to maintain a moral balance. Obsolescence should be the concern of technical professionals, managers and human resources specialists of any organization. If it is neglected, it can have destructive consequences on both the moral and the career of the individual, and if it is apprehended it offers new perspective of development. However, studies in this field are still rare.

Keywords: Obsolescence, Knowledge, ICT, Skills; Updating

JEL Classification : J24

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Durant ces dernières années, l'économie Mondiale a connu de très grands bouleversements. Les mutations au niveau des entreprises influencent inévitablement le marché de l'emploi. Le marché du travail est très influencé par la mondialisation des marchés, la globalisation de l'économie et principalement par les nouvelles technologies. Ce qui marchait très bien hier est moins efficace aujourd'hui, inefficace demain et risque d'être obsolète après-demain. Les compétences ont aujourd'hui une durée de vie très courte. (Bersin, 2017) a observé que la durée de vie des compétences est de plus en plus courte. Même les meilleurs experts se retrouvent dépassés en quelques années.

Aujourd'hui, la réussite dans un environnement dynamique requiert une mise à jour continue des connaissances, une adaptation et flexibilité. En effet, le rythme accéléré des progrès scientifiques et technologiques implique que les connaissances détenues par les employés deviennent rapidement obsolètes. Ces derniers sont amenés à s'adapter aux changements et acquérir d'une façon continue de nouvelles connaissances et compétences pour rester à jour.

Le processus de dépréciation des connaissances et compétences est appelé obsolescence des compétences.

Plusieurs études stipulent que l'obsolescence des compétences est influencée d'une part, par des facteurs organisationnels tels que le climat organisationnel, le soutien du supérieur hiérarchique et celui des collègues et d'autre part, par des facteurs individuels. En effet, les différences individuelles telles que la personnalité, l'implication au travail, et la motivation pourraient influencer la capacité et la volonté de chacun à se mettre à jour.

Ainsi, L'objectif de cette présente recherche est d'analyser les effets que peut avoir d'une part, le locus de contrôle, l'implication au travail, la motivation et le soutien organisationnel perçu sur la l'obsolescence des compétences.

Notre problématique s'articule autour de la question suivante : « ***Dans quelle mesure le locus de contrôle, l'implication au travail, la motivation et le soutien organisationnel perçu (le soutien du supérieur hiérarchique et celui des collègues) peuvent-ils influencer l'obsolescence des compétences ?*** »

De cette problématique découle un nombre de questions :

- Le locus de contrôle, l'implication au travail, la motivation, et le soutien organisationnel perçu ont des effets directs sur l'obsolescence des compétences ?
- Quelles motivations poussent les individus à s'engager en des activités de mise à jour des connaissances et par conséquent lutter contre l'obsolescence des compétences?
- Quelle est leur perception concernant le soutien organisationnel perçu dont ils bénéficient ou pas ?

Cet article sera réparti essentiellement en quatre points : dans un premier point, nous allons présenter une revue de littérature sur l'obsolescence des compétences, le deuxième point sera consacré aux différents modèles de l'obsolescence des compétences recensés dans la littérature, et en troisième point, nous expliquerons le rôle préventif de l'apprentissage continu pour lutter contre l'obsolescence et enfin nous exposerons les déterminants individuels et organisationnels de l'obsolescence, chose qui nous permettra de définir un modèle de recherche. Et en dernier point, nous procéderons à une discussion.

2. Revue de la littérature

2.1. Définitions

Les chercheurs anglophones et francophones ayant étudié l'obsolescence des compétences se sont intéressés particulièrement aux connaissances et compétences. (Pazy, 1994, 1996). Elle est définie par une perte importante des connaissances (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994), par une difficulté dans l'acquisition des compétences (Pazy, 1994, 1996), par une mise à jour inappropriée des connaissances et des compétences (Williams et Fox, 1995) et par une application inappropriée ou non pertinente des compétences (Shearer et Steger, 1995).

Toute fois, s'accorder sur une définition descriptive ou conceptuelle unanime de l'obsolescence a été considéré comme une tâche très complexe pendant très longtemps. (Roney, 1966). Cette complexité revient à plusieurs facteurs ; difficulté des auteurs à se mettre d'accord sur une définition unanime, et aussi la difficulté à établir une approche multi disciplinaire pour expliquer son développement.

- **Selon (Shumaker, 1963)** L'obsolescence est une diminution de l'efficacité technique de l'individu qui est due à l'ignorance des nouvelles connaissances techniques et des nouvelles technologies qui ont été développées dans le domaine ». [Ma traduction]
- **(Mahler, 1965)**, s'intéresse quant à lui à l'obsolescence managériale qui définit comme suit : « *l'incapacité d'un manager à accomplir les tâches et d'atteindre les résultats attendus de lui* » il distingue trois types d'obsolescence :
 - L'obsolescence des capacités : les capacités du manager ne sont plus suffisantes pour accomplir ses tâches.
 - L'obsolescence comportementale ou attitudinale : les individus n'arrivent plus à adopter une attitude saine leur permettant de résoudre les différents problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail.
 - L'obsolescence liée à la nature du travail : la nature du travail change petit à petit et de nouvelles qualifications sont exigées
 - L'obsolescence brutale : Quand une innovation dans un domaine donné élimine ou fait presque change la nature du travail.
- **Burach & Pati (1970)** : Considèrent qu'il y'a obsolescence quand il y'a un écart entre les tâches confiées à l'individu et ses compétences, cet écart est dû à au développement rapide dans le domaine ou plutôt les connaissances et les habilités de l'individu ne sont pas assez suffisantes pour bien effectuer ses tâches.
- **(Shearer and Steger, 1975)** définissent l'obsolescence à partir d'une approche de comparaison entre les personnes dans un contexte organisationnel « *Une personne est obsolète dans la mesure où, par rapport à d'autres membres de sa profession, elle n'est pas familiarisée ou incapable d'appliquer les méthodes et technologies généralement considérées comme importantes par les membres de sa profession (p. 265)* » [ma traduction]. Pour eux, l'obsolescence est liée à la différence entre les compétences d'un individu et ceux de ses collègues.
- **(Kauffman, 1974)** se sont inspirées de diverses définitions avancées par plusieurs auteurs pour présenter une définition plus générale de l'obsolescence. En effet, il lie l'obsolescence au manque de mise à jour de connaissances qui mène avec le temps à la déficience. « *L'obsolescence est le degré auquel les professionnels ne mettent pas à jour leurs connaissances et compétences nécessaires pour maintenir une performance efficace soit dans leurs professions actuelles ou futures* » [ma traduction].

À travers cette définition (Kauffman, 1974) reconnaît que les exigences du travail n'évoluent pas au même niveau d'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et par conséquent cette inégalité mène à l'obsolescence.

- **Fossum et al. (1986)** : l'obsolescence survient quand les exigences du travail ; tâches, devoirs et responsabilités deviennent incompatibles avec le stock des connaissances, des compétences et des habilités possédées actuellement par l'individu ; étant donné que les connaissances, compétences et habilités étaient auparavant conformes avec les exigences du poste. [Ma traduction]. Ainsi (fosum et al. 1986) considère que l'obsolescence est le résultat de l'incompatibilité entre les connaissances, compétences et habilités avec les exigences du travail.
- **Bracker et Pearson (1986)** : Considèrent l'obsolescence comme un fossé, une mort au travail. « *L'obsolescence signifie rester en arrière au travail, au sens figuré, mourir au travail. Elle réfère à un fossé qui s'élargit entre les compétences du travailleur et les besoins organisationnels.* » (Bracker et Pearson, 1986, p. 110)

2.2. Types

(Rosen, 1975), distingue deux types d'obsolescences ; l'obsolescence impliquant la dépréciation du capital humain, différentes raisons peuvent être à son origine : l'âge, une période de chômage, et l'obsolescence impliquant la dépréciation de la valeur du capital humain : Elle est due par exemple à un changement d'emploi ou des mutations dans l'environnement de travail. (Neumann and Weiss, 1995). Sur la base de cette distinction, le tableau ci-dessous énumère les types d'obsolescences que nous distinguons dans notre article.

Tableau 1. Les types d'obsolescence

Les types d'obsolescence	Dépréciation du capital humain à cause de:
<p>L'obsolescence technique L'usure des compétences</p> <p>La dépréciation des compétences</p> <p>L'obsolescence liée à l'économie L'obsolescence liée à l'emploi</p> <p>Obsolescence liée aux changements sectoriels Obsolescence spécifique à la firme</p>	<p>Vieillessement , maladie , accident</p> <p>Manque ou utilisation insuffisante des compétences</p> <p>Nouvelles exigences en matière de compétences dues à l'évolution de société</p> <p>Diminution de l'emploi dans certains secteurs</p> <p>Mobilité externe</p>

Source. Jim allen et Andries de grip, 2002

2.2.1. L'obsolescence technique

L'obsolescence technique fait référence à l'usure et la dépréciation des compétences.

2.2.1.1. L'usure des compétences

L'usure des compétences implique une dépréciation du capital humain qui est dû à l'âge et à la diminution de la capacité d'apprendre et de s'adapter à de nouvelles situations. (Rosen, 1975). Or, Van Loo et al. (2001) affirment que l'usure des compétences n'est pas seulement liée au processus de vieillissement, l'usure peut également être dû à une blessure ou à une maladie. En effet, des conditions de travail physiquement ou mentalement pénibles peuvent accélérer l'usure des compétences des individus.

2.2.1.2. La dépréciation des compétences

Différentes études ont tenté de faire le lien entre la non-utilisation des connaissances et leur dépréciation. L'atrophie survient quand les connaissances ne sont pas utilisées suite à une période de chômage (Duncan, 1979; England, 1982; Polachek, 1994; Ofek, 1982; Shapiro, 1980). Ou par exemple, la non-utilisation des connaissances dans le poste de travail ;

(Freeman, 1976) stipule que des individus voient leurs connaissances se dégrader quand ils sont surqualifiés par rapport à leur poste de travail actuel.

2.2.2. L'obsolescence professionnelle pour des raisons économiques

Comme cité précédemment, l'obsolescence des compétences due à l'évolution technologique détient une grande place dans la littérature. Le capital humain des employés spécifiques à une profession ou à un secteur d'activité dans lequel ils étaient employés perd sa valeur marchande une fois ces derniers virent vers de nouveaux secteurs ou emplois. (Van Loo et al. 2001).

2.3. Symptômes

(Limoges, 2001) désigne les caractéristiques de l'obsolescence professionnelle par le préfixe "de" : « *désabusé, déphasé, démotivé, décalé, derrière* » les symptômes de l'obsolescence peuvent être regroupés en trois catégories : physiques, psychologiques et carriérologiques.

En ce qui concerne les symptômes physiques (Bracker et Pearson, 1986) ont identifié la perte des capacités physiques, de la fatigue et une diminution d'énergie comme signe d'obsolescence.

Pour les symptômes carriérologiques (Dubin, 1990) considère que le manque de mise à jour de connaissances et compétences constitue le principal symptôme de l'obsolescence. D'autres auteurs y ajoutent également l'ambiguïté ou l'inexistence d'un choix professionnel, la diminution de la performance au travail, la rupture, la dégradation des liens sociaux au travail et un plafonnement de carrière. S'ajoute à cela, « *l'incapacité à fournir des réponses et des suggestions créatives, le manque d'initiative afin d'améliorer ses compétences ou son savoir, le manque de désir de croissance, l'indifférence quant à la nécessité de se fixer des buts et quant aux possibilités de promotion, l'exclusion progressive des assemblées et des listes stratégiques, la difficulté à respecter des dates butoirs, la perte de collègues ayant opté pour des emplois plus stimulants, le plafonnement de carrière, l'augmentation des heures moins achalandées au travail.* » (Bigley, 1984), (Bracker et Pearson, 1986), (Gmelch, 1983), (Kaufman, 1974, 1979, 1989, 1994), (Lamarche, 2006), (Létourneau, 1995),

En ce qui a trait aux symptômes psychologiques (Bigley, 1984) identifie la crainte quant aux changements et aux défis. S'ajoute à cela, le mal-être au travail ainsi que la frustration et la dégradation graduelle du moral. L'individu est plutôt démotivé à s'accomplir professionnellement et évite toutes occasions d'avancement. (Bracker et Pearson, 1986).

Différents symptômes de l'obsolescence des compétences ont été avancés par la communauté scientifique. Toute fois, il existe trois symptômes ayant fait consensus chez les auteurs à savoir ; le manque de mise à jour de connaissances et de compétences, le manque de motivation et le manque d'efficacité au travail, les auteurs soulignent qui est important de distinguer l'inefficacité de l'individu qui est dû à l'incapacité ou la réticence à exploiter ou de se servir des nouvelles connaissances et compétences et l'inefficacité qui est dû au manque de mise à jour de connaissances qui conduit à l'obsolescence.

Tableau 2 : L'obsolescence des compétences : Synthèse des symptômes personnels selon les scientifiques

Symptômes physiques	Symptômes carriérologiques	Symptômes psychologiques			
		Comportementaux	Émotionnels	Attitudinaux	Existentiels
<ul style="list-style-type: none"> • Diminution d'énergie • Réduction des capacités physiques • Fatigue 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de mise à jour des connaissances • Détérioration dans le temps des savoirs acquis • Perte d'une compétence due à sa non-utilisation • Formation désuète • Aspirations professionnelles floues ou inexistantes • Choix professionnel flou ou inexistant • Perte graduelle de la performance au travail • Plafonnement de carrière • Rupture des liens sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Absentéisme • Retards répétés • Présentéisme • Préférence du statut quo • Dénigrement ou non-considération des changements organisationnels et technologiques • Désengagement • Désinvestissement • Désabusement 	<ul style="list-style-type: none"> • Craintes ou peurs de ne pas réussir les activités de mise à jour • Craintes ou peurs du changement • Craintes ou peurs du risque de congédiement • Frustration • « Mal-être » au travail • Perte graduelle du moral • Surplus de tensions psychiques • Démotivation à s'accomplir professionnellement • Réduction des occasions d'avancement 	<ul style="list-style-type: none"> • Apathie • Cynisme • Ennui • Hostilité • Pessimisme • Perte d'ouverture • Rigidité • Manque de motivation pour se tenir à jour dans ses connaissances • Manifestations d'obstruction chronique • Manque au niveau de l'estime de soi • Insatisfaction au travail • Perte de motivation en général • Perte de la créativité • Perte d'initiatives • Perte d'ambition 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'ambivalence • Sentiment de désarroi • Sentiment d'insécurité • Sentiment de culpabilité

Source. Vachon, 2017

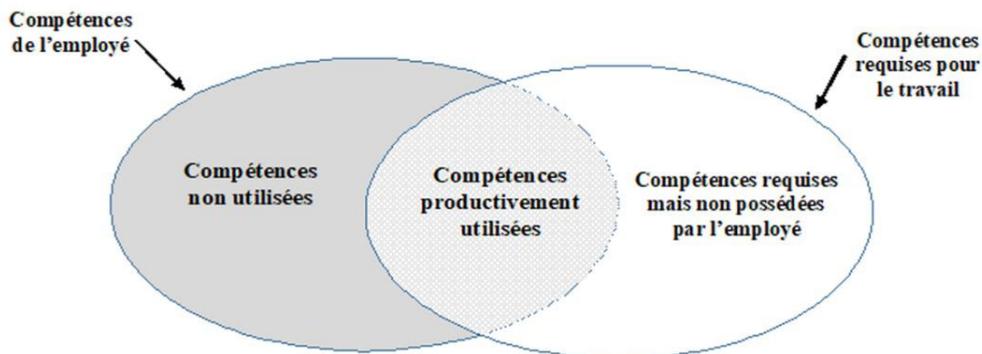
3. Les modèles de l'obsolescence des compétences

Ce point a pour objet de présenter les différents modèles de l'obsolescence professionnelle recensés dans la littérature.

3.1. Modèle dynamique de l'obsolescence des compétences

Dans notre travail de recherche, nous partons de l'hypothèse que la performance des salariés dans un travail donné est tributaire du chevauchement entre les compétences réellement possédées par un salarié et les compétences exigées dans le poste. Cette hypothèse peut être résumée comme suit :

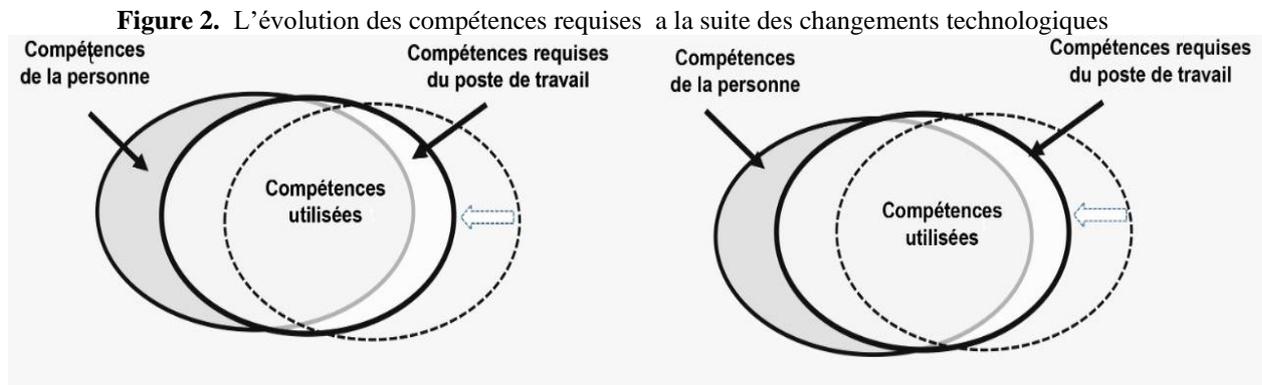
Figure 1 : Hypothèse d'adéquation entre le travailleur et l'emploi



Source. Jim allen et Andries de grip, 2007

La figure 1 distingue d'une part les compétences dont dispose l'employé qui se chevauche avec les compétences nécessaires à son travail. En revanche, l'employé dispose des compétences qui ne sont pas nécessaires dans le travail où il est employé. Ces compétences ne peuvent pas être utilisées de manière productive et ne contribuent donc pas à la performance de l'employé. Il en va de même pour les compétences nécessaires dans le poste de travail, mais n'est pas possédé par le travailleur.

Au fil du temps, l'évolution technologique peut entraîner une modification des compétences nécessaires pour effectuer un travail donné. Si nous supposons pour le moment que les compétences du travailleur restent relativement statiques, cela changera la relation travailleur-travail comme démontré dans la figure2.



Source. Vachon, 2017

L'évolution des compétences nécessaires à l'emploi peut prendre deux directions, soit favorables ou défavorables. Cela signifie que les changements dans le travail qui est dû à l'évolution technologique peuvent conduire soit à une amélioration de la situation ; les individus utilisent davantage leurs compétences (situation I). Tandis que la situation II accentue le manque de connaissances et compétences de la personne en emploi. Les théoriciens affirment que les changements mènent pratiquement à la deuxième situation. En d'autres termes, les mutations technologiques risquent de modifier les postes de travail. Par conséquent, ces changements requièrent de nouvelles compétences et connaissances rendent une partie ou toutes les connaissances des employés désuètes.

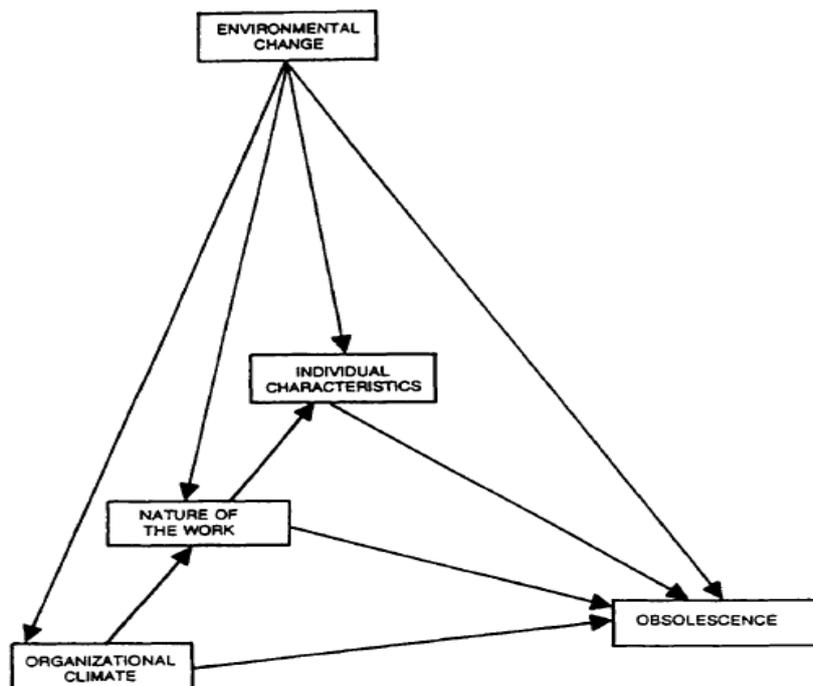
3.2. L'obsolescence des compétences sous une approche systémique

Dubin et Cohen, (1970) ont préconisé d'étudier l'obsolescence professionnelle sous une approche systémique basée sur les recherches antérieures afin de comprendre les facteurs

complexes liés à l'obsolescence et la mise à jour des connaissances. En effet, ils stipulent qu'un modèle complet utiliserait un système ouvert qui reconnaît l'interaction dynamique du système avec l'environnement extérieur (Katz & Kahn, 1978). Pour étudier l'obsolescence d'un point de vue de systèmes ouverts, il convient d'identifier les composants clés du système. (Kauffman, 1975) résume les composantes clés du système ainsi :

- Le Changement de l'environnement de travail qui est lié à l'évolution rapide des technologies, et à l'augmentation exponentielle des connaissances techniques.
- Le climat organisationnel est largement déterminé par les politiques de gestion, le climat de travail ainsi que les pratiques de reconnaissances établies par les supérieurs hiérarchiques
- La nature du travail ; un travail routinier ne demande pas et n'encourage pas l'assimilation et l'utilisation de nouvelles connaissances, alors qu'un travail non routinier permet d'exercer les compétences existantes, de les élargir, et encourager une mise à jour constante des connaissances et compétences.
- Les caractéristiques individuelles : concerne les facteurs cognitifs, personnels et motivationnels qui influencent la décision de se mettre à jour ou pas.

Figure 3. L'obsolescence sous une approche systémique



Source. (H.G Kauffman, 1989)

Comme le démontre le schéma, les changements environnementaux affectent toutes les autres composantes du modèle. Cependant, comme l'individu et l'organisation peuvent relativement peu contrôler l'environnement externe, l'accent est plutôt mis sur les composantes internes du système qui peuvent être plus enclines à la manipulation et sensibles aux changements.

4. L'apprentissage continu : Un remède à l'obsolescence

L'obsolescence, telle qu'elle est définie ici, fait référence à la mesure dans laquelle les connaissances et les compétences ont pris du retard par rapport aux exigences actuelles du travail. Bien qu'aucun individu ne soit à l'abri de l'obsolescence, tous ne sont pas disposés à

investir du temps et des efforts pour mettre à jour leurs connaissances. Ainsi, il est important de comprendre les facteurs qui influencent la volonté de se former. Des facteurs individuels, motivationnels et organisationnels ont été identifiés dans la littérature existante comme influençant l'implication des professionnels dans un processus d'apprentissage.

4.1. Les déterminants individuels et organisationnels de la participation à des activités de mise à jour des connaissances

4.1.1. La motivation

La théorie de Vroom (1964) a amplement contribué à analyser le processus de motivation en formation. Elle suppose que l'individu fait le choix de s'impliquer dans une activité à la place d'une autre en fonction de l'intérêt de l'activité et de sa propre perception de l'environnement.

A la lumière des travaux de plusieurs chercheurs (Tolman, 1932 ; Lewin, 1936 ; Rotter 1955 ; Vroom, 1964) reprend les concepts fondamentaux d'expectation et de valence et propose une théorie de la motivation au travail connue sous le nom de théorie Valence-instrumentalité-Expectation ou la théorie des attentes. La théorie VIE souvent nommée 'intermittente ou épisodique' car elle est « *centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières* » ou intermittentes (Kanfer, 1990.).

Dubin (1970) confirme que la motivation est un déterminant clé de la participation à des activités de mise à jour des connaissances. Dans la même lignée des travaux, Tharenou, (1997) confirme que la motivation à se former est un déterminant de l'apprentissage et la participation aux activités de mise à jour des connaissances. Ces résultats ont été confirmés par une étude menée par (Noe et wilk, 1993).

4.1.2. Le locus de contrôle

Le locus de contrôle pourrait influencer la participation des employés à des activités de mise à jour des connaissances puisqu'il influence le degré auquel les employés prennent en charge la gestion de leur carrière et par conséquent, luttent contre l'obsolescence professionnelle. Les personnes dites internes sont les plus enclins à déterminer des objectifs de carrière, et programmer des actions préparatoires. (Thornton, 1978) .Elles ont tendance à être résistantes et à persister dans les difficultés, ce qui peut favoriser leurs progrès et les résultats obtenus dans les situations de formation. Tandis que les employés qui disposent d'un locus de contrôle externe, sont les plus susceptibles de trouver des difficultés dans la gestion de leur carrière.

4.1.3. L'implication au travail

L'implication dans l'emploi est définie comme le degré auquel un employé s'identifie à son travail (Brown, 1996). Il semble probable qu'une forte identification avec son travail conduit à s'intéresser davantage aux possibilités d'évolution et d'apprentissage liées au travail, telles que les activités de formation et de développement (Cheng et Ho, 2001). Les preuves empiriques soutiennent également l'idée que l'implication des employés dans leur travail a un impact positif sur l'apprentissage continu (Maurer 2003 ; Maurer et Tarulli, 1994).

4.1.4. Le soutien organisationnel perçu

- Le soutien du supérieur hiérarchique

D'après (Halbesleben, 2006), le soutien social est d'une grande importance en milieu de travail et « *constitue une ressource positive pour la santé des travailleurs* ».

(Asya Pazy, 1995) affirme que la participation des individus aux activités de mise à jour est fortement corrélée au soutien du supérieur hiérarchique Pour que les salariés puissent

s'adapter professionnellement, l'organisation doit se concentrer sur l'emploi, sur le climat de soutien et en particulier sur le soutien du superviseur, comme antidote à l'obsolescence.

- **Le soutien des collègues**

Lorsqu'un salarié décide de s'engager dans des activités de mise à jour des connaissances il est important de souligner à quelle mesure certaines pratiques organisationnelles telles que le soutien de ses collègues va le motiver à se former. Les résultats empiriques soutiennent l'idée que le soutien des collègues impacte positivement la participation aux activités de développement professionnel. (Aryee, 1991).

Pour s'engager dans un parcours de formation, il faut disposer d'un minimum de « ressources positives » (Correia Mario ; Pottier François, 2000), notamment le soutien des proches, du conjoint, des ami(e)s ou des supérieurs. Plusieurs chercheurs (Tinto, 2003 ; Kuh et al. 2001 ; Rivière et Jacques 2002 ; Roy et al. 2005), (Tharenou, 1997, 2001) ont également identifié le soutien du supérieur et celui des collègues comme déterminants de la participation des employés aux activités de mise à jour des connaissances.

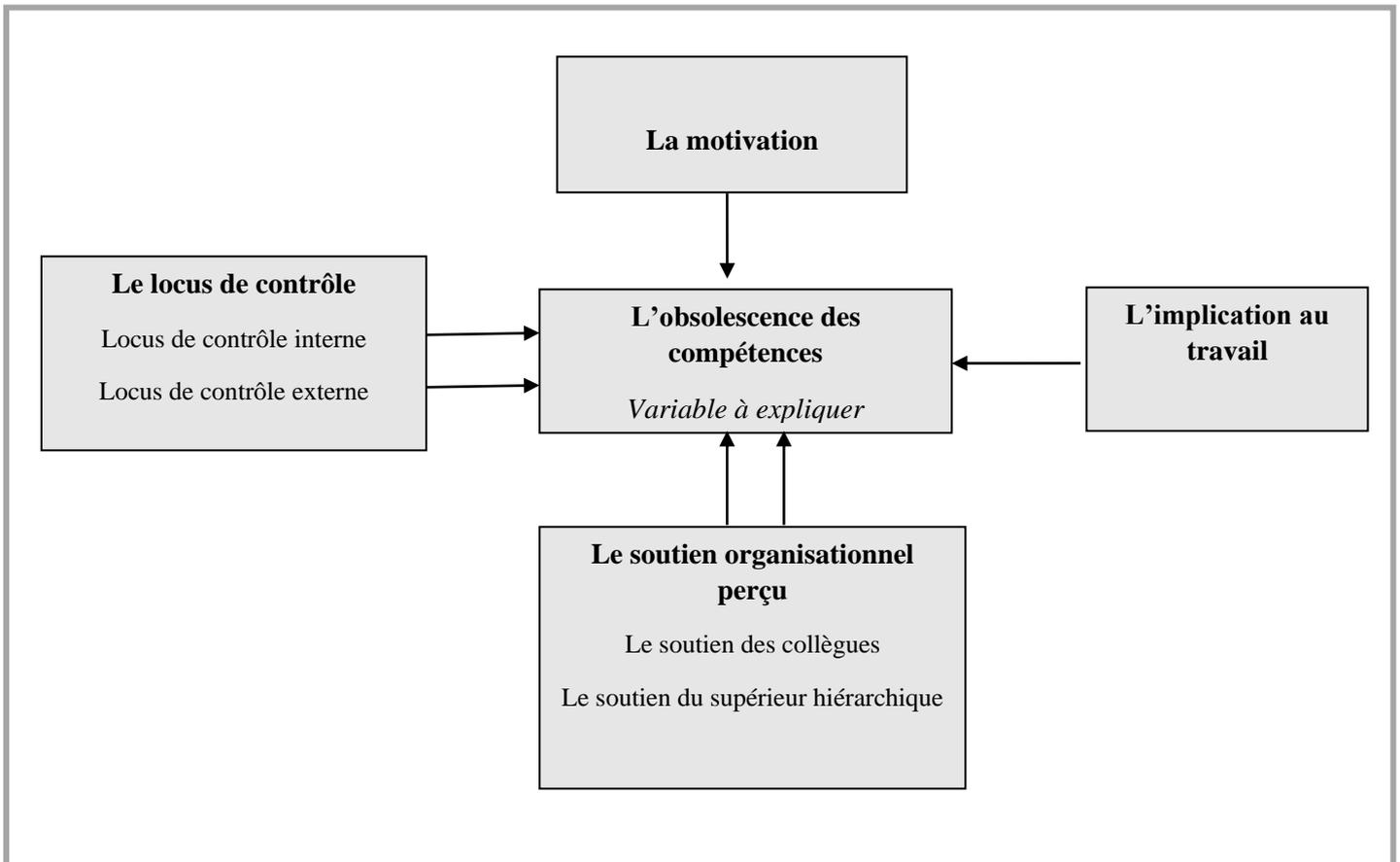
5. Discussion

L'obsolescence fait référence aux compétences d'une personne par rapport aux exigences de l'emploi. Ainsi, l'introduction de nouvelles technologies peut rendre certaines compétences obsolètes. Les employés doivent développer une flexibilité de carrière, devenir plus multidisciplinaires et posséder une diversité d'expertise, sans quoi, ils auront toujours le sentiment de l'obsolescence des compétences et d'une insécurité de l'emploi. Alors que l'obsolescence est associée à une inadéquation des compétences, cette dernière étant à son tour positivement corrélée à l'insécurité de l'emploi et, par conséquent, à une faible satisfaction professionnelle (Allen et De Grip, 2012). Outre la faible satisfaction au travail, (Chauhan et Chauhan, 2009) ont observé que l'obsolescence des compétences est également associée à une faible estime de soi et à l'insécurité de l'emploi.

Ainsi, par des formations informelles sur le lieu de travail et par des activités de formation formelles un travailleur peut être maintenu en activité pendant sa vie professionnelle. La mise à jour constante des connaissances a longtemps été considérée comme antidote à l'obsolescence professionnelle.

Cet article a permis de mettre également l'accent sur les questions des facteurs individuels, organisationnels comme déterminants de l'obsolescence. Nous avons trouvé pertinent d'intégrer d'une part le concept de la motivation pour expliquer l'engagement des individus dans un processus d'apprentissage, ainsi que des variables individuelles liées à la personnalité à savoir le locus de contrôle, et une variable individuelle liée à l'emploi à savoir l'implication au travail. Et enfin nous avons intégré une quatrième variable organisationnelle qui est le soutien organisationnel perçu à la formation. Elle inclut le soutien du supérieur hiérarchique ainsi que celui des collègues. Ces résultats nous ont amenés à concevoir un modèle théorique (Figure4) regroupant les déterminants de l'obsolescence professionnelle ainsi que les hypothèses de recherches.

Figure 4. Les déterminants de l'obsolescence des compétences



Source. Auteurs

6. Conclusion

Dans cette ère informationnelle, les organisations deviennent de plus en plus dépendantes de l'innovation et de l'application de nouvelles technologies, elles deviennent également plus dépendantes des compétences des employés qui envisagent, développent et mettent en œuvre ces technologies. Ainsi, ces derniers sont tenus à maintenir leurs connaissances et compétences à jour.

La contribution de ce présent article est une contribution purement théorique, en effet, comme nous l'avons pu le remarquer, l'obsolescence des compétences reste peu défini et étudié par la communauté scientifique. Différentes études ont porté sur l'étude de l'effet des nouvelles technologies sur le consommateur mais peu d'études se sont intéressés à leurs impacts sur ceux qui développent et travaillent avec ces technologies. Partant de ce constat, il serait pertinent d'étudier ce phénomène d'une façon plus exhaustive et en définir les différents déterminants individuels et organisationnels. Comme cité précédemment, si l'obsolescence est prise en charge elle permet à l'individu de s'ouvrir vers de nouveaux horizons alors que si elle est négligée elle mène inévitablement à une stagnation et une évolution de carrière limitée.

Références

- (1) De grip, A., & Van loo, J. (2002) The Economics of Skills Obsolescence: A review. In: A. de Grip, J. van Loo & K. Mayhew (eds.) *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Applications, Research in Labor Economics*, 21, 1-26.
- (2) Kenneth, J., Blanton, J & Schambach, T. (1998). An evaluation of factors affecting professional obsolescence of information technology professionals : *Management Science*, 30(6), 727-73
- (3) Limoges, J. *Stratégies de maintien au travail*, Sainte-Foy, Septembre éditeur, 2001,
- (4) Pazy, A.(1994) .Cognitive shemata of professional obsolescence : *human relations*, vol. 74 , n° 10
- (5) Vachon, N. (2017). *Étude de l'expérience vécue de travailleuses et de travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle*, [thèse de doctorat], Canada, Université de Sherbrooke, 315 p.
- (6) ROSEN, S. (1975). *Measuring the obsolescence of knowledge*, Education, Income, and Human Behavior, Angleterre, F, Thomas Juster, coll. p. 199 - 232)
- (7) Kauffman, H.G. (1989). *Obsolescence of Technical Professionals: A Measure and a Model*: Applied Psychology, vol. 38, n°1.
- (8) Chaudhary, P.N, & Agrawal, K.G (1978). *Professional Obsolescence and the Role of Continuing Education*: Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 14, No. 1. p. 19-35
- (9) De Grip, A., & Van Loo, J. (2002). *Skills Obsolescence: Causes and Cures*: International Journal of Manpower, Vol. 22 No. 1/2, 2001, p. 121-137.
- (10) McKay, D. (2015). *Technology as a driver of skills obsolescence and skills mismatch: Implications for the labour market, society and the economy*: The AN Undergraduate Research Journal, Vol. 7 , 2015.
- (11) Bersin, J. (2017). *Catch the wave : the 21 century career 2017*
- (12) Chifamba, C. (2020) *Career flexibility: A panacea to skills obsolescence*: Asian journal of education and social studies. 7(4) : 12-16
- (13) Bersin, J. (2014) "Are you ready to become obsolete? what I've learned about continuous reinvention" sur <https://www.linkedin.com/pulse/20140913163925-131079-are-you-ready-to-become-obsolete-what-i-ve-learned-about-continuous-reinvention>
- (14) Chauhan SP., & Chauhan, D. (2009): *Are you at the Verge of Obsolescence?* : Indian Journal of Industrial Relations. ; 44(4):616-659
- (15) Doucet, P. (1997): *Evaluation, Motivation et formation* : Open édition journals ; 15-18, 1997
- (16) Tolman, E.C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*. New York: Appleton-Century-Crofts
- (17) Rotter, J. B. (1955). The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: 1955* (p. 245–269). *University of Nebraska Press*.
- (18) Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 75–170). Consulting Psychologists Press.
- (19) Tharenou, P. (1997). Determinants of participation in training and development. In C.L. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*: 15-28. NY: Wiley.
- (20) Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85: 678-707.
- (21) Kozlowski, S.W.J., & Farr, J.L. (1988). *An integrative model of updating and performance* : Human Performance, 1: 5-29.

- (22) Mathieu, J.E., & Martineau, J.W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. In J.K. Ford, S.W.J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations*: 193-221. Hillsdale: Erlbaum.
- (23) Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K. (2001), "The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer", *Career Development International*, Vol. 6 No. 1, pp. 20-28. <https://doi.org/10.1108/13620430110381007>
- (24) Fossum, J.A., et al. (1986). 'Modeling the skills obsolescence process: a psychological/economic integration', *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp.362–374.
- (25) Kyndt, A et al. (2014). Employees willingness to participate in work-related learning: a multilevel analysis of employees learning intentions: *international journal for educational vocational guidance*, 14, 309–327(2014)
- (26) Ruiller, C (2008). *Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier*. sciences de l'homme et société. université rennes 1, 2008